

**UNIDAD I FASE III**

**ISABEL CRISTINA VALANCIA BARONA  
ESTIVEN ALEXANDER BERNAL ROMERO  
ROSEMBERG CHICA  
SAMUEL BUITRAGO**

**TUTOR  
YIMY ALEXANDER HERNANDEZ**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA “UNAD”**

**DIPLOMADO SUPPLY CHAIN  
2018**

## INTRODUCCION

Actualmente el concepto o término de distribución logística y Supply chain Management para algunas personas les son sinónimos o tienden a confundirlo. Lo real es que el primero va orientado a reducción de gastos y costos; igualmente abarca y comprende el flujo de materiales desde el proveedor hasta el cliente, teniendo en cuenta almacenaje, transporte e inventarios. Por otro lado la gestión o administración de la cadena de suministro va mucho más allá pues incluye todas las actividades comprendidas en planeamiento, abastecimiento, manufactura, logística de entrada, logística interna, logística de salida y logística inversa. Incluye también sistemas de integración con los proveedores de mis proveedores y con los clientes de mis clientes para poder evaluar el flujo de los productos en procesos integrados, midiendo su velocidad, visibilidad y su grado de sincronización. Además desarrolla crecimientos comerciales, incrementa rentabilidad sobre inversión, así como minimiza costos de venta.

El presente trabajo académico basado en ABP, denominado fase 3, se realizara enfocados en la empresa ZARA; donde se identificara las dimensiones estructurales de la red, vemos que es necesario identificar en qué nivel se encuentra cada proveedor y por ende cada cliente relacionado, también se identificara todos los miembros del Supply Chain, se ilustrara la dimensión estructural de la red que compone la compañía y dentro de los procesos del negocio los tipos de vínculos; dichos temas se presentaran con claridad en el siguiente trabajo.

También se describen los 8 procesos estratégicos según Lambert para la empresa en estudio, estructura genérica y por último un comparativo de los enfoques en la cadena de suministro.

## CONTENIDO

<b>INTRODUCCION</b> .....	2
<b>OBJETIVO GENERAL</b> .....	4
<b>OBJETIVO ESPECIFICO</b> .....	4
<b>1. Con base en la lectura y estudio del documento “Administración de la Cadena de Suministro de ZARA”, configurar la Red Estructural para la empresa ZARA. (Diagrama)</b> .....	5
1.1 Identificar Los miembros de la Red de Zara (Clientes y proveedores) .....	6
1.2 Las dimensiones estructurales de la red de ZARA (Explicar estructura horizontal, estructura vertical y posición horizontal de la compañía) .....	6
1.3 Ejemplo de Tipos de vínculos de procesos (Administrado, Monitoreado, No administrado y No participante), para la red estructural de la empresa ZARA (Además de señalarlos en el diagrama se deben explicar) .....	7
<b>2. Explicar cómo se aplican o aplicarían los 8 procesos estratégicos (según Lambert) en la empresa ZARA.</b> .....	10
<b>3. Cuadro comparativo donde se presenten los principales enfoques en Supply Chain Management así:</b> .....	14
3.1. El enfoque estratégico del GSCF, .....	14
3.2. El enfoque transaccional de APICS SCOR MODEL .....	14
3.3. El enfoque de John Gattorna (Dynamic Supply Chain). .....	14
<b>4. Según la lectura “Configuraciones Genéricas”, Identificar y explicar la Estructura genérica que según el grupo de trabajo colaborativo, más identifica el Supply Chain o Red de Valor de la empresa ZARA.</b> .....	16
<b>CONCLUSION</b> .....	17
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	18

## **OBJETIVOS**

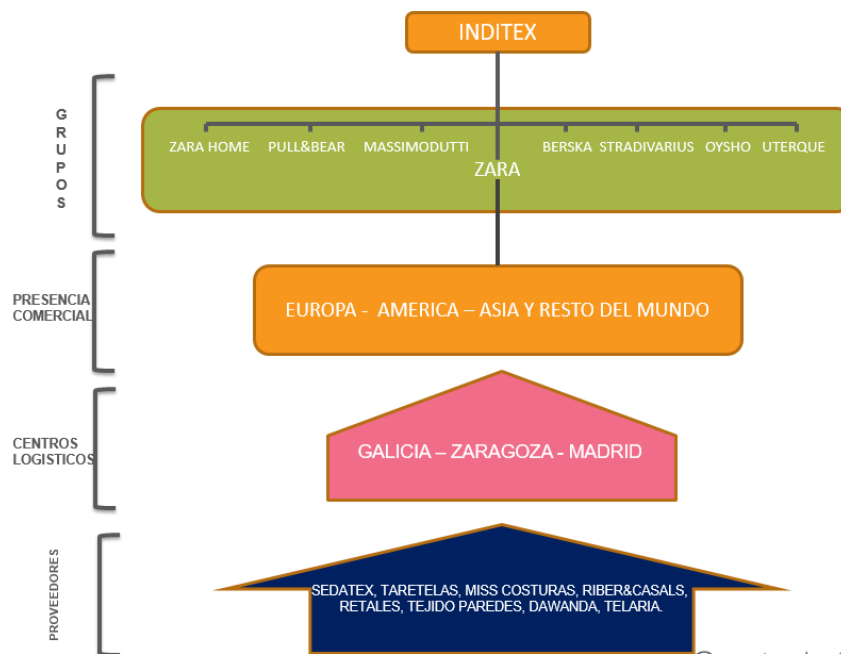
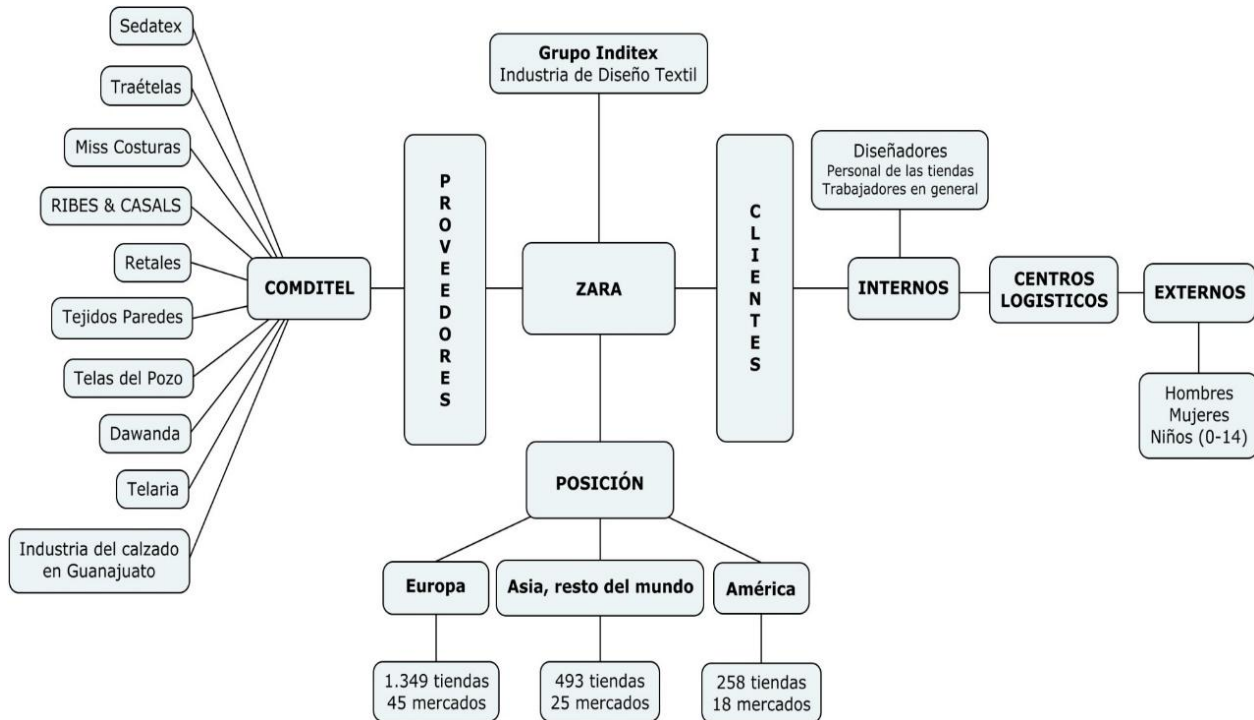
### **OBJETIVO GENERAL**

Profundizar los conceptos de Supply Chain Management conociendo de manera puntual la estructura (diagrama de la red) de un Supply Chain para la empresa de textil Zara.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Reconocimiento Supply Chain Management y Logística como una herramienta, estrategia y alternativa que están implementando las organizaciones empresariales.
- Identificación de los miembros del Supply Chain.
- Se Identificaran y establecerán dimensiones estructurales de la red del Supply Chain estructura horizontal, estructura vertical y la posición horizontal de la compañía.
- Identificación de los principales procesos estratégicos en la compañía y los enfoques del Supply chain.

**1. Con base en la lectura y estudio del documento “Administración de la Cadena de Suministro de ZARA”, configurar la Red Estructural para la empresa ZARA. (Diagrama)**



### 1.1 Identificar Los miembros de la Red de Zara (Clientes y proveedores)

#### **Clientes externos.**

Público en general; mujeres, hombre y niños. Estos clientes son los promotores de diseños, de acuerdo a las tendencias y gustos. Toda esta información en el proceso de venta es recolectada para tenerla como punto de partida a nuevas modas.

#### **Clientes internos.**

Diseñadores que hacen parte del grupo de trabajo.

Personal de venta y grupos interdisciplinarios de la empresa.

#### **Proveedores.**

Sedatex, tráetelas, misscosturas, ribers&casals, retales, telas del pozo, dawanda, telaria, la industria del calzado Guanajuato.

### 1.2 Las dimensiones estructurales de la red de ZARA (Explicar estructura horizontal, estructura vertical y posición horizontal de la compañía)

**Estructura horizontal:** esta estructura se refiere a la cantidad de niveles que componen el supply chain. Puede ser larga con muchos niveles o corta con pocos niveles.

*Logística de entrada* (compra, fabricación, estrategias, admón. de la demanda, diseño, proveedores)

*Producción*

*Logística de salida*

*Distribución*

*Puntos de ventas.*



**Estructura vertical:** indica el número de proveedores o clientes que hay en cada uno de los niveles.

*Logística de entrada;* preferencias de CLIENTES para demanda de componentes. El proceso de compra se hace a través de COMDITEL a diferentes proveedores, el proceso de fabricación interna; los artículos básicos son producidos por subcontratación, estrategias y admón. de la demanda; personal que monitorea constantemente los gustos y necesidades de los clientes. El diseño se elabora mediante un grupo interdisciplinario de diseñadores e información de clientes internos de las tiendas al recibir la mercancía.

*Producción;* utilización de tecnología robotizada, producción pro empresas filiales al grupo y contratación externa.

*Logística de salida;* flota de camiones y aviones para grandes distancias.

*Distribución;* abastecimiento a 900 tiendas dos veces por semanas.


*Puntos de venta;* personal de venta en las tiendas.

**Posición horizontal de la compañía:** indica la posición de la empresa puede estar cerca o ser la fuente de abastecimiento inicial.

La posición horizontal de la compañía, Zara produce en sus propias fábricas el 60%. Los tejidos proceden de España, Lejano Oriente, India y Marruecos. Se cortan y tintan en la factoría “último grito” de la Compañía y se envían a coser a talleres de la zona.

**1.3 Ejemplo de Tipos de vínculos de procesos (Administrado, Monitoreado, No administrado y No participante), para la red estructural de la empresa ZARA (Además de señalarlos en el diagrama se deben explicar)**


ADMINISTRADO:

<p>Vínculos proceso administrados</p> 	<p>Los <b>vínculos administrados</b> son aquellos en donde la <b>empresa líder</b>, integra un proceso con uno o más clientes y/o proveedores. Puede ser en colaboración con otras empresas integrantes del Supply Chain. La <b>empresa líder</b> integra y administra los vínculos con los clientes y los proveedores de Nivel 1. La <b>empresa líder</b> está involucrada activamente en la administración de una cantidad de otros vínculos de procesos más allá del Nivel.</p>
---	--

**NO ADMINISTRADO:**

<p>Vínculos proceso no administrados</p> 	<p>Los <b>vínculos no administrados</b> son aquellos en los que la <b>empresa líder</b>, no está involucrada activamente, ni tampoco son tan críticos como para que se justifique dedicar recursos para monitorearlos. Dicho de otro modo, la <b>empresa líder</b> confía plenamente en que los otros participantes administran el vínculo correctamente o se respalda en ellos, por alguna limitación de recursos.</p>
--	---

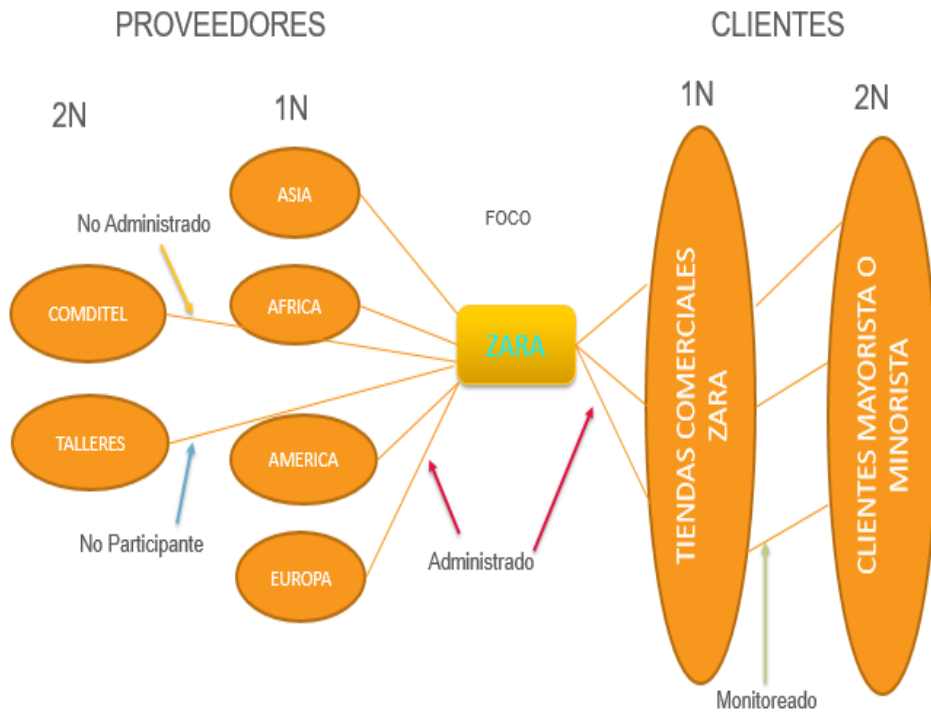
**MONITOREADO:**

<p>Vínculos proceso monitoreados</p> 	<p>Los <b>vínculos monitoreados</b> son aquellos en que la empresa objetivo (foco) realiza con otras empresas cuyos procesos no son críticos de éxito y que solamente audita o monitorea con una frecuencia debidamente establecida.</p>
--	--

**NO PARTICIPANTE:**

Los casos de estudio indicaran que los directivos tienen conciencia de que sus Supply Chain están influenciadas por decisiones tomadas en otras cadenas vinculadas

Por ejemplo, un fabricante es proveedor de la compañía objetivo y de uno de los principales competidores de esta; la estructura de esta supply chain tendrá implicaciones para que la mano de obra del proveedor participe en el proceso de desarrollo de productos o para la disponibilidad de producto en épocas de fuerte escasez y/o para la protección de información confidencial. Esto nos llevó a identificar un cuarto tipo de vínculo de proceso de negocio. Los vínculos de procesos de negocio son relaciones entre integrantes y no integrantes del supply chain de la compañía objetivo pero pueden y frecuentemente lo hacen, afectar la eficiencia de la compañía objetivo y del supply chain en la que participa.



## **2. Explicar cómo se aplican o aplicarían los 8 procesos estratégicos (según Lambert) en la empresa ZARA.**

### ADMINISTRACION DE LAS RELACIONES CON EL CLIENTE

Zara aplica como enfoque estratégico, un enfoque centrado en el cliente, monitoreando sus gustos y necesidades; los centros logísticos de Barcelona actúan de conexión entre las tiendas y las fabricas permitiendo un rápido flujo de información y mercancías.

Zara tiene líneas para el público en general tanto hombres, mujeres y niños ya que cuenta con una división que es Zara kids para niños entre 0 y 14 años, compartiendo la pasión responsable por la moda respetando las culturas, personas y generaciones.

Buscando la satisfacción de sus clientes Zara relaciona estrechamente el diseño de sus productos con los clientes con la ayuda de equipos especializados que reciben de forma constante información de las decisiones de sus clientes, dando forma a sus ideas, tendencias y gustos, convirtiéndose en el impulso necesario para poner en marcha la creación de nuevas prendas.

### ADMINISTRACION DEL SERVICIO AL CLIENTE

El cliente ocupa un lugar central en el modelo de negocio y por su flexibilidad se responde rápidamente a sus demandas, un cualificado servicio de atención es clave para el grupo, todas las cadenas cuentan con servicios segmentados por canales de venta y por países. Los clientes pueden ponerse en contacto por líneas telefónicas gratuitas o a través de páginas web.

Los comentarios y sugerencias de los clientes han permitido mejorar la atención que se les da en los distintos canales de venta, se han desarrollado aplicaciones para móvil que facilitan información sobre la disponibilidad de un artículo en una tienda física. También se han puesto en marcha en diferentes cadenas servicios de atención al cliente inmediato a través de internet (click to call), entrega de pedidos de venta electrónica en el mismo día de la compra o mejoras en el embalaje de los encargos on-line. Otro de los servicios que se han puesto en marcha como consecuencia de las demandas de los clientes es el localizador de artículos que Zara tiene habilitado en varias provincias españolas.

Además, se han llevado a cabo diferentes seminarios y jornadas formativas para los equipos de tienda, que hacen especial hincapié en la atención al cliente, sensibilizando a la plantilla sobre esta materia e incluso designando a personas concretas dentro de cada equipo encargadas de evaluar y mejorar permanentemente estos aspectos.

### ADMINISTRACION DE LA DEMANDA

La empresa es capaz de diseñar, fabricar, distribuir y surtir las tiendas de cualquier parte de Europa en tan solo 15 días.

En Zara, la sincronización rápida es de gran importancia. Con este fin, la empresa incurre en cualquier gasto que ayude a aumentar y hacer cumplir la velocidad y capacidad de respuesta de la cadena en su conjunto.

Zara adquirió un sistema RFID para control de inventarios y trazabilidad de sus productos. Adoptando esta tecnología Zara dispondrá de un registro más precisos de los artículos que se están vendiendo mejor, o peor, ya que se podrán hacer inventarios globales cada seis semanas en vez de cada seis meses. Esto permitirá a Zara ajustar la producción de sus distintas colecciones.

Personal especializado en street visión en diferentes lugares en todo el mundo, evalúan la tendencia de la alta costura asistiendo a las pasarelas y revisando los catálogos de las marcas lujosas, se envían

reportes diarios de ventas de las colecciones en las tiendas y reporte de productos que los clientes solicitan y no están ese momento en la colección.

En lugar de la fabricación masiva de cada modelo, el proceso productivo se adapta a las peticiones de las tiendas y, por tanto, a la demanda del mercado. La producción se planifica por períodos quincenales, oscilando la duración del proceso productivo entre 2 y 3 semanas. De igual forma, esta flexibilidad permite que, en el caso de algunas de las enseñas comerciales, se renueven las colecciones varias veces dentro de la misma temporada.

#### GESTION DE LA ORDEN

La implantación de un sistema continuo de "órdenes y entregas" de mercancías permite la correcta implantación de un sistema Just in Time. Con este sistema las tiendas disponen de un stock mínimo de mercancías, reduciéndose así los costes de almacenamiento e inventario. Según evolucionen las ventas de cada modelo se hacen pedidos al centro logístico. Los riesgos de ruptura de stock en la tienda son mínimos porque desde el centro logístico se envían mercancías a todas las tiendas, a las menos, dos veces por semana. En Europa la mayoría del transporte se realiza a través de flotas de camiones, utilizándose el avión para el envío a las tiendas más lejanas. Con este sistema también se consigue un sistema de producción muy flexible.

Zara logra abastecer más de 900 tiendas en Europa dos veces por semana, con mercadería que es despachada desde su centro logístico de alta tecnología.

#### ADMINISTRACION DEL FLUJO DE MANUFACTURA

Proceso de producción se utiliza tecnología robotizada. (Cortes exactos y optimización del área de la tela.)

El 40% de la producción, es manufacturado en sus propias fábricas y el 60% restante se abastece desde Europa (35%) y Asia (25%).

De Las 20 fábricas propias, 18 están ubicadas alrededor del centro de operación en la Coruña, en España.

Al igual que sucede con el aprovisionamiento, el proceso de producción está repartido aproximadamente al 50% entre empresas filiales del grupo y la contratación externa.

Sistema de producción es Fast Fashion ya que Zara investiga nuevas tendencias, diseña, compra materias primas y produce prendas de ropa propias y las distribuye a sus tiendas. De ese modo, Zara consigue tener respuestas rápidas a las tendencias de moda y preferencias de los consumidores y así consigue anticiparse a las acciones de competencia.

Zara tiene un sistema Flexibilidad en acordar los plazos de cada fase funcional, reduce al mínimo el stock de los almacenes, evita roturas de stock en cualquier fase de producción, consigue economías de escala y aumenta la rotación de productos.

Las colecciones se renuevan cada 2 veces a la semana y han sido diseñados por los fabricantes tradicionales, la cual, el valor del producto es diseñado y siempre están a la moda con modelos únicos.

Los artículos más de moda se producen internamente para asegurar la calidad y tiempo de entrega.

Los artículos básicos y más sensibles al precio se subcontratan para reducir los costes. Variedad y adecuación de los lugares de producción al riesgo asumible: Productos de moda más sensible al tiempo: producción interna o europea (aún acostada de ser los costes de fabricación mayores que los competidores)

Productos más sensibles al precio: externalización a Asia

Sistema de producción JIT Se produce (internamente o externamente) las actividades que requieren mucho capital. El cosido (muchacha mano de obra y poco sensible a las economías de escala) se realiza en pequeños talleres especializados de Galicia o Portugal, con los cuales se mantienen relaciones a largo plazo y se asegura la calidad mediante inspecciones in situ.

#### ADMINISTRACION DE LAS RELACIONES CON EL PROVEEDOR

La cadena de suministro de Inditex se caracteriza porque más de un 50% de la producción se realiza en áreas próximas a las sedes y centros logísticos en España. La flexibilidad que define a Inditex se extiende también a sus proveedores y fabricantes, que han crecido con la compañía a lo largo de los años de relación con ella.

Los más de 1.500 proveedores que forman la cadena de producción de Inditex se encuentran en diferentes países, lo que permite asegurar una amplia gama de productos al cliente. Todos ellos están obligados por los valores de responsabilidad social y medioambiental que definen a Inditex, recogidos en su Código de Conducta de Fabricantes y Proveedores.

En la actualidad, Inditex cuenta con diez clústers de proveedores en aquellas áreas geográficas donde su presencia es mayor y más significativa, esto es, España, Portugal, Marruecos, Turquía, India, Sudeste Asiático, Bangladés, China, Brasil y Argentina. Estos clústers agrupan el 87% de la producción total de Inditex.

El grupo cuenta con extranet privada, en la cual cada proveedor tiene una clave de acceso para consultar cómo empacar, etiquetar y cuál es el reglamento que rige la negociación. Centros de compras principales en Barcelona y Hong Kong.

El 50% de la tela que compran es en crudo, lo que permite adaptar esta materia prima para diferentes colecciones.

El objetivo es disponer de una amplia fuente de aprovisionamiento que permita disponer de todos los tipos de tejidos necesarios a un precio accesible. Se trata, por tanto, de tener el máximo poder de negociación posible.

#### DESARROLLO Y COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS

Las tiendas de Zara son clave para el Grupo de Inditex como punto de contacto directo con el cliente, a la vez que son fuente de inspiración para equipos comerciales y diseñadores del grupo. Es por ello que la ubicación de sus tiendas es clave, llegando incluso a esperar años antes de entrar en un nuevo país hasta encontrar el local más adecuado. Busca ubicaciones muy transitadas, en zonas privilegiadas de las ciudades, muchas de ellas con un altísimo costo por m<sup>2</sup>. Asimismo en Inditex se intenta que los locales sean lo más diáfanos (Que tenga una gran cantidad de luz) posible, con una gran planta para evitar subir escaleras o ascensores que desanimen a los clientes a recorrer las plantas superiores de la tienda. También la mejor forma que tiene de promocionar sus productos es el diseño de su establecimiento. Por ello, uno de los puntos que más cuidan en su estrategia es la decisión de la ubicación de las tiendas. Un ambiente cuidado, elegante, agradable, lujoso son algunas características que ofrece Zara a su consumidor.

Zara utiliza a modelos anónimas para publicitar sus prendas. Zara no ha contratado a ningún diseñador estrella, sino que confía en el talento de diseñadores (mayoritariamente mujeres) jóvenes y desconocidos.

#### ADMINISTRACION DEL RETORNO

En la actualidad, Inditex cuenta con diez clústers de proveedores en aquellas áreas geográficas donde su presencia es mayor y más significativa, entre otros.

Argentina

Inditex desarrolla actividades de RSC de forma especialmente activa en este país desde 2011. En este marco se realiza un intenso trabajo de conocimiento y control de la cadena de producción, colaborando estrechamente con proveedores y fabricantes.

Bangladés

Dentro del compromiso para el Vertido Cero de sustancias químicas peligrosas,

Inditex participa junto con otras ocho marcas textiles en el proyecto Bangladesh Water PaCT. Esta iniciativa busca promover un cambio en el sector textil en Bangladés. Durante cuatro años, Inditex participará en distintas actividades que conllevan una mejora ambiental y social en los llamados procesos húmedos, es decir, en los procesos de tintado, lavado, estampado y otros acabados. En el marco de este proyecto, durante 2013 Inditex seleccionó diez plantas para participar en varios talleres de sensibilización y reducción del consumo de agua y energía. El asesoramiento que recibirán estas plantas les permitirá, entre otras cosas, rebajar sus vertidos de aguas residuales y emisiones, y disminuir sus costes generales entre un 30 y un 50%.

China

El clúster coordina, junto con el departamento de Medioambiente de Inditex, la implantación del programa Vertido Cero en China. De forma adicional Inditex mantiene relaciones con diferentes universidades del país en materia de formación técnica al equipo local de RSC.

Turquía

Se está llevando a cabo el EverGreen Programme, un proyecto piloto con dos proveedores con el fin de minimizar y controlar los vertidos en la producción. Se cuenta con la participación de académicos y expertos en ingeniería.

España

Inditex tiene su origen en España, y por ello, mantiene estrechas relaciones de colaboración con sus distintos grupos de interés en el país. El clúster de España supone un impulso formal a la interacción de la compañía con los distintos actores implicados en la cadena de producción en un país tan relevante para Inditex.

**3. Cuadro comparativo donde se presenten los principales enfoques en Supply Chain Management así:**

- 3.1. El enfoque estratégico del GSCF,
- 3.2. El enfoque transaccional de APICS SCOR MODEL,
- 3.3. El enfoque de John Gattorna (Dynamic Supply Chain).

	<b>ENFOQUE ESTRATEGICO GSCF</b>	<b>ENFOQUE TRANSACCIONAL SCOR</b>	<b>ENFOQUE JOHN GATTORNA</b>
<b>PUNTOS CLAVES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Administración de las Relaciones con el Cliente</li> <li>❖ Administración del Servicio al Cliente</li> <li>❖ Administración de la Demanda</li> <li>❖ Ordenes Perfectas</li> <li>❖ Administración de Flujo de Manufactura</li> <li>❖ Compras</li> <li>❖ Desarrollo y Comercialización de Productos</li> <li>❖ Retornos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Plan de demanda / oferta de Planificación y Gestión</li> <li>❖ Fuente de abastecimiento almacén, y de Ingeniería bajo Pedido de Producto</li> <li>❖ Fabricación contra Stock, Realizar pedido, e Ingeniero de ejecución de órdenes de producción</li> <li>❖ Entregar Orden, Almacén, Transporte y Gestión de instalación de almacén, hacen por encargo, y de productos de Ingeniería bajo pedido</li> <li>❖ Devolución de materias primas y Recepción de Declaraciones de Bienes Terminados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ La logística debe ser algo integral y dinámico.</li> <li>❖ Comprender y segmentar adecuadamente a sus clientes.</li> <li>❖ Cultura empresarial para productos y servicios.</li> <li>❖ Adaptación de estrategia de acuerdo al mercado.</li> </ul>
<b>ALCANCES</b>	<p>Es amplio e incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ El desarrollo del producto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Es limitado y no trata de describir todos los procesos del negocio o</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ cadenas de suministro totalmente</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ La generación de la demanda</li> <li>❖ La administración de la relación</li> <li>❖ La anulación de los retornos.</li> </ul>	<p>actividad, incluyendo: ventas y marketing (generación de demanda) investigación y desarrollo de tecnología, desarrollo del producto y algunos elementos de apoyo al despacho del cliente</p>	<p>flexibles se adaptan a las necesidades de los clientes innovadores, las cadenas de suministro ágiles son muy adecuadas para cumplir los requerimientos de los clientes exigentes, las cadenas de suministro que basan su gestión en los sistemas lean son apropiadas para clientes que buscan la eficiencia y las cadenas de aprovisionamiento continuo son las adecuadas para clientes que buscan la colaboración.</p>
--	--	---	--

**4. Según la lectura “Configuraciones Genéricas”, Identificar y explicar la Estructura genérica que según el grupo de trabajo colaborativo, más identifica el Supply Chain o Red de Valor de la empresa ZARA.**

La empresa Zara se identifica con la estructura Integrador:

Esta configuración hace énfasis en las relaciones; la fuerza del comportamiento del comprador se orienta hacia la cohesión y las relaciones, hay sentimiento; la lógica primaria de los clientes se orienta hacia la integración, madurez de los productos o servicios, lealtad y relaciones perdurables, lealtad hacia las marcas, mentalidad de Joint Venture; igualmente se hace énfasis en la calidad, trabajo en equipo, y consenso.

El grupo Zara opera en una red de valor donde las preferencias de los clientes se transmiten a todos los proveedores asociados, que trabajan para suministrar sus componentes tal como las demandas de la compañía, satisfaciendo al cliente directamente, en menos de dos semanas convierte diseños en productos, opera a alta velocidad.

Zara opera casi sin stocks, puede enviar nuevos diseños a las tiendas dos veces por semana frente a las 6 semanas que necesitan sus competidores.

Con la ayuda de sus equipos especializados que reciben de forma constante la información acerca de las decisiones de los clientes en cada una de las tiendas que ayuda a dar forma a sus ideas, tendencias y gustos, es decir, que los clientes son el impulso que pone en marcha el proceso de creación de nuevas prendas.

Estudiando las diferentes opciones referentes a configuraciones genéricas, se evidencia la estructura de FULLY FLEXIBLE SUPPLY CHAIN (FFSC) es la que más se adapta para la Empresa ZARA, la cual implementa un sistema para realizar disminución de tiempos de cada fase funcional, minimiza stocks de inventarios, aumento de rotación de bienes. Las colecciones se renuevan frecuentemente, la cual, siempre son diseños únicos y a la vanguardia de la moda. Este tipo de configuración hace énfasis en hallar equilibrio entre el riesgo y la cantidad de recursos ejecutados. Las exigencias por parte de la demanda de los productos permitieron que la empresa incursionara profundamente en el ámbito creativo de sus diseños, por ende se busca la satisfacción del cliente con novedosas creaciones, el cual se ayudan de terceros o sus propios sistemas de abastecimiento de una manera creativa e innovadora. Con respecto al liderazgo promueve la inspiración, autenticidad, decisión, la prudencia respecto a las ideas, e inspiración en valores. Valora el conocimiento y espera que los subordinados asuman sus responsabilidades

## CONCLUSIONES

Es importante aplicar los 8 procesos estratégicos en los procesos de supply chain de cualquier organización con el fin de optimizar los procesos y priorizar al cliente como en este caso de que la empresa Zara tiene la capacidad de realizar toda una cadena productiva en tan solo 15 días hasta que llega al consumidor final, realizando procesos articulados desde el área operativa, administrativa y directiva de la organización

## BIBLIOGRAFIA

Chávez, C. (s.f.). Academia. Obtenido de [https://www.academia.edu/29717591/Cadenas\\_de\\_Abastecimiento\\_Dinamicas\\_ledi\\_Gattorna](https://www.academia.edu/29717591/Cadenas_de_Abastecimiento_Dinamicas_ledi_Gattorna)

Scrib. (21 de 10 de 2013). Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/177896644/Modelo-Score-Model>  
Uson. (s.f.). Obtenido de [tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/22513/Capitulo2.pdf](https://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/22513/Capitulo2.pdf)